

**Diplomado de profundización supply chain management y Logística (opción de trabajo de grado) - (207115a\_611)**

**Unidad 1-2-3 y 4: fase 6 - presentar y sustentar proyecto final realizado por:**

**Gabriel Maldonado Jaimes**

**Leonardo Reyes**

**Ismael Guillermo Rodríguez Lesmes**

**Fernando Castro Sierra**

**Yonathan Franco**

**Presentado a:**

**Yolima Zenith Arévalo**

**Tutor**

**Grupo: 207115\_1**

**Escuela de Ciencias Básicas Tecnología E**

**Ingeniería**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia**

**UNAD**

**Facatativá**

**Mayo de 2019**

## **Introducción.**

El trabajo expuesto a continuación busca evaluar las competencias adquiridas por el estudiante en el transcurso del diplomado Supply Chain Management y Logística, para esto se nos solicita analizar específicamente el caso de la industria de la Flores en Colombia.

En este encontrarán la red estructural del SL en la industria de producción, venta y distribución de Flores en Colombia y en otros países exportadores, situación actual en Colombia de la industria en mención, filosofía organizacional del SL, diagramas de flujo referentes a la información, efectivo y producto, de igual manera una serie de datos importantes basadas en la cadena de valor del supply chain.

## **Objetivo General.**

Aplicar los conocimientos adquiridos para el resolver el caso en estudio referente a la industria de las Flores en Colombia.

## **Objetivos Específicos.**

- Diseñar la red estructural del SL de la industria de las Flores.
- Identificar la problemática en Colombia del sector floricultor en temas logísticos.
- Evaluar la cadena de valor en la industria de las Flores
- Identificar la importancia de un SL eficiente adaptado a las circunstancias, así como las diferentes estrategias de distribución.
- Entender la importancia del transporte en el SL y como incide en costos tiempo y por consiguiente en la calidad de los productos en la entrega final.
- Conocer los diferentes modos y medios de transporte, así como diferentes estrategias utilizadas en el SL y las mejores prácticas utilizadas por las organizaciones exitosas en el mercado de las Flores.

## **Desarrollo.**

### **Preguntas caso 8**

#### **“LA INDUSTRIA DE LAS FLORES EN COLOMBIA”**

##### **1. Elaboren un comentario sobre el caso.**

Es interesante el documento ya que expone la diferencia abismal que existe en el modelo de industria de Flores en Colombia y el que tiene la Industria Holandesa puesto a que ha sido visionaria y por lo visto históricamente ha estado básicamente enfocada en la mejora continua especialmente en su contexto logístico lo que le ha dado su éxito por encima excelentes productores entre ellos Colombia. Es un claro ejemplo de cuán grande es la importancia de la Logística y de poder tener un control y monitoreo a través de toda la cadena Logística desde su abastecimiento de insumos hasta la entrega final al consumidor ya que por lo visto es la gran falla que nuestro país tiene en cuanto a la mencionada industria además de otros criterios importantes como la cercanía de producción a consumidores mayoristas evitando daños en manipulación y reducción de tiempo de transporte, que por ende aumenta garantía de calidad en su producto al cliente final .

La industria de las Flores en la actualidad se ha convertido en una gran generadora de empleo en su mayoría de personal no calificado, en Colombia en las regiones de influencia es la primera en este campo, empleando una gran parte de la población, en este tiempo Colombia se convirtió en el segundo país exportador de Flores después de Holanda y el primer exportador de Flores al mercado de Estados Unidos, en los primeros años las Flores eran una de las actividades más rentables del sector agropecuario generando grandes utilidades.

**2. Elaboren un cuadro comparativo de las competencias Logísticas en (Sistemas de Transporte, sistemas de información, gestión de la tecnología, gestión de tiempos, Gestión de distribución), entre las Flores de Holanda cultivadas en África, las Flores Colombianas, y la posible gestión propuesta por el grupo de trabajo para la industria De Flores en Colombia.**

Competencias Logísticas	CUADRO COMPARATIVO	
	Flores de Holanda cultivadas en África	Flores colombianas
<b>Sistemas de transporte</b>	<p>La industria holandesa cuenta con sistemas de transporte propio y adaptado para llevar productos perecederos, manteniendo la cadena de frío prolongando la vida de la flor y logrando mantener el producto en óptimas condiciones, asegurando la entrega con tiempos óptimos y Flores de mejor calidad. Los holandeses utilizan sistemas de transporte, de almacenaje y de información mucho más modernos que los colombianos, lo que les permite ofrecer una flor producida y cortada en África como un producto holandés, con las connotaciones de calidad, frescura y colorido de las Flores del país europeo.</p> <p>Los holandeses han trabajado durante años tratando de valorizar su marca Made in Holland. La diferencia de estas estrategias está en la Logística, los holandeses utilizan sistemas de transporte, de almacenaje y de información mucho más modernos que los colombianos</p>	<p>Por asuntos aduaneros y otros, los sistemas de transporte rompen la cadena de frío y en consecuencia disminuye el periodo de vida útil de la flor. Los sistemas de transporte son primitivos, pues envían sus productos a Estados Unidos y Europa en aviones comerciales, no acondicionados para el transporte de una caja tan delicada. el transporte se realiza en avión y se efectúa por compañías independientes que tienen aviones de carga comunes, sin refrigeración. Aunque se han logrado importantes avances en la coordinación de los envíos y en la negociación de tarifas</p>

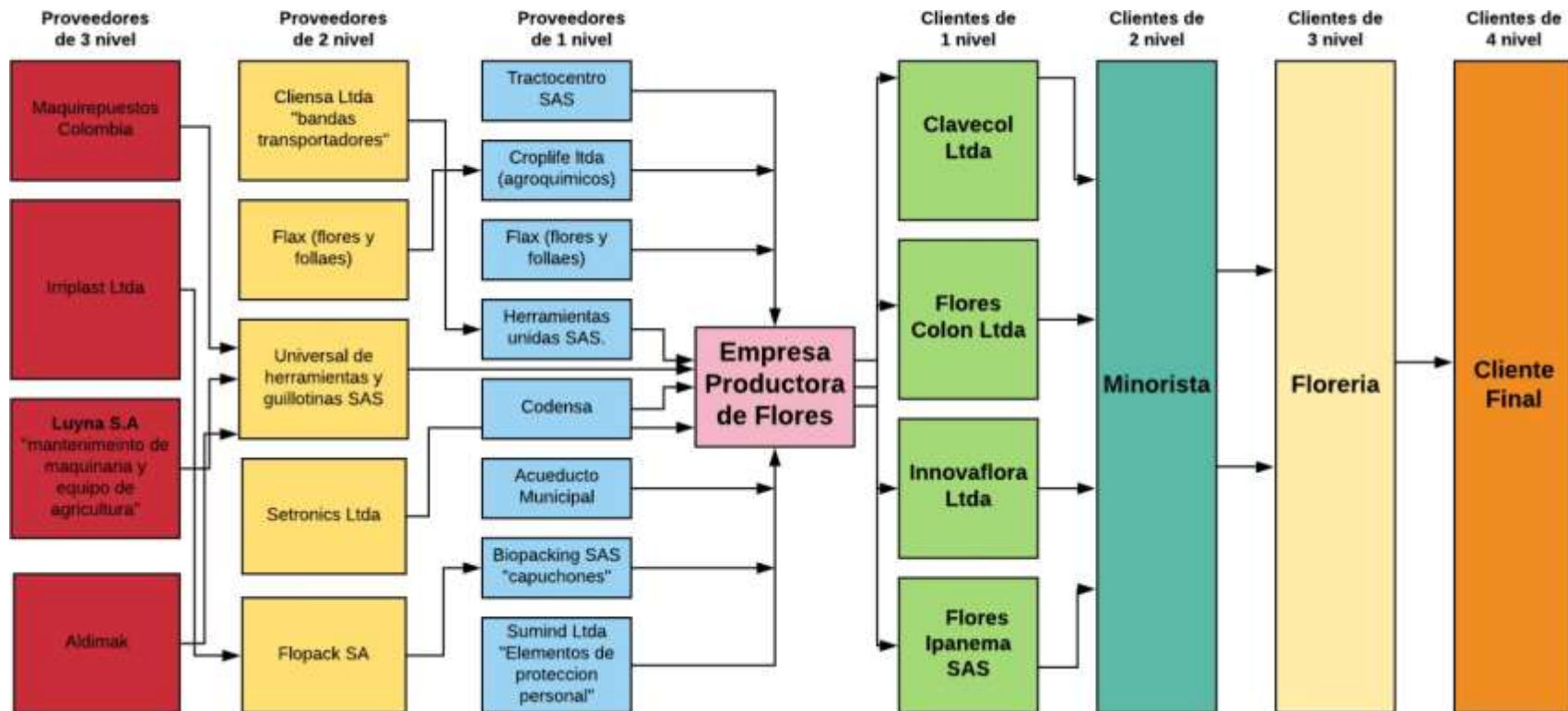
<b>Sistemas de información</b>	La industria holandesa combina adecuadamente los sistemas de información con los métodos directos de ventas, almacenes apropiados y sistemas de transporte ágiles, permiten que la industria floricultora de ese país tenga una mejor efectividad en el SL con respecto a la colombiana y registre un tiempo promedio que fluctúa entre 48 y 72 horas en la entrega de los productos.	las Flores colombianas a través de la multinacional Dole Food Company Inc., que se fortalecen de manera importante mediante su modelo logístico, con bodegas y sistemas de transporte propios, además de modernos sistemas de información que le permiten conocer en tiempo real las necesidades de los detallistas y en consecuencia realizar hasta dos entregas por día de los productos requeridos, en cualquier lugar de Estados Unidos, resolvería las deficiencias del sistema colombiano y volvería mucho más competitivo el proceso de distribución.
<b>Gestión de la tecnología</b>	La industria holandesa de las Flores es global, Los holandeses emplean la Logística con los últimos adelantos tecnológicos para afianzar sus ventajas competitivas. Los holandeses han trasladado parte de sus cultivos a países africanos, para contrarrestar sus desventajas de costo de mano de obra y las temperaturas extremas en la temporada de invierno.	Las ventajas obtenidas en costo, productividad, adaptación de la tecnología de diseño del producto, mano de obra, los beneficios del clima y de la topografía y aun de la relativa cercanía geográfica al mayor mercado del mundo, como los Estados Unidos, se pueden llegar a perder por un manejo logístico inadecuado en un mundo cada vez más globalizado
<b>Gestión de tiempos</b>	La combinación adecuada de sistemas de información, métodos directos de ventas, almacenes apropiados y sistemas de transporte ágiles, permiten que la industria floricultora holandesa registre un tiempo promedio que fluctúa entre 48 y 72 horas, desde el momento en que sale la flor del cultivo hasta el instante en que llega al punto de venta final.	Para la industria colombiana de Flores que exporta a la Unión Europea, este lapso puede ser de ocho días o más. El tiempo de distribución, desde que el producto sale del aeropuerto de origen hasta que lo recibe el consumidor final, es bastante largo y se estima en una flor lista para despacho transporte en avión Manejo de importador mayorista minorista florería Consumidor Final en Estados Unidos semana. En un producto que tiene una vida útil aproximada de tres semanas, el proceso de distribución se lleva una tercera parte del tiempo de vida del producto.

Gestión de distribución	En la gestión de distribución existen múltiples canales para comercializar y distribuir las Flores holandesas, lo más común es que el productor envíe su mercancía a importadores mayoristas, a las subastas. Las Flores que llegan a los importadores mayoristas se venden directamente a un mayorista de la U.E. o son incluidas en una subasta. Las Flores subastadas generalmente son adquiridas por mayoristas locales o por exportadores mayoristas, quienes las reexportan a otros países de la U.E., en donde se distribuyen a otros mayoristas y minoristas locales.	En la industria colombiana, el conocimiento de la oferta lo tienen los floricultores y la demanda sólo es conocida por los mayoristas y minoristas de la cadena de distribución. El cultivador colombiano depende de los mayoristas y los minoristas, quienes ostentan el poder que les otorga el conocimiento de la distribución del producto en casi toda la geografía de los Estados Unidos. Algunos mayoristas tienen bodegas en donde se reacomodan y se re empaquetan las Flores, de acuerdo con los pedidos de los clientes. El cultivador colombiano no tiene control sobre lo que sucede con su producto en toda la cadena de distribución, pues lo pierde en el momento en que se embarca la flor en el aeropuerto. El poder reside en la red de mayoristas y de minoristas.
-------------------------	---	--

La diferencia que existe en las estrategias utilizadas en los sistemas logísticos entre las industrias holandesa y colombiana, se encuentra en que los holandeses utilizan sistemas de transporte, de almacenaje y de información propios y por consiguiente mucho más modernos que los colombianos, lo que les permite ofrecer una flor producida y cortada en África como un producto holandés, con las connotaciones de calidad, frescura y colorido de las Flores del país europeo, la industria colombiana de Flores tiene el inconveniente en el SL es que hay muchos eslabones desde que la flor sale del país hasta su destino final.

La propuesta que podría contribuir con el mejoramiento del SL de la industria colombiana, es la optimización del sistema de transporte, esto se puede lograr de varias maneras, una sería la unificación de las empresas productoras de Flores, para crear una empresa de transporte propia y exclusiva, para mejorar los tiempos de entrega de los productos en los destinos finales, esto mejoraría considerablemente el SL y se lograría un posicionamiento importante frente a los demás competidores.

3. Configuren la red de procesos que según criterio del grupo debe conformar el SL (sistema Logístico) para el SC (Supply Chain) en la producción y venta de Flores.





## **Miembros de la red estructural del Supply Chain:**

Como Integrantes del Supply Chain en la producción de Flores en Colombia vincularemos a todas las compañías o empresas con las que la empresa líder **“productora de Flores”** mantiene vínculos directa o indirectamente a través de sus diferentes proveedores y/o clientes, empezando desde el punto de origen hasta el punto de destino final.

### **Proveedores De Primer Nivel.**

Estos proveedores son los principales suministradores de materia prima para la producción de Flores: esquejes, semillas, maquinaria agropecuaria, herramientas, químicos para fumigación, suministro hídrico, energía eléctrica, capuchones entre otros.

### **Proveedores De Segundo Nivel**

Los proveedores de segundo nivel de la empresa de producción de Flores son las empresas que suministran materias primas para procesos más simples como cajas de cartón, cintas, plásticos, cabuyas, piolas, lonas, materiales secundarios para la producción.

### **Proveedores de tercer nivel**

Los proveedores de tercer nivel son los encargados principalmente de la venta de los repuestos de las maquinarias y equipos de igual manera el mantenimiento de los mismos.

### **Clientes de primer nivel “mayoristas”**

Son los clientes a los cuales se distribuye la mayor parte de la producción en este caso las empresas mayoristas y exportadoras de Flores en Colombia.

### **Clientes de segundo nivel “minoristas”**

Distribuidores de Flores a un nivel más bajo que los mayoristas.

### **Clientes de tercer nivel “floristerías”**

Empresas pequeñas que compran las Flores al minorista

### **Clientes de cuarto nivel “cliente final”**

Personas que compran las Flores en las floristerías.

**Estructura Horizontal:** La estructura horizontal nos Indica la cantidad de niveles que componen el Supply Chain en la empresa productora de Flores. Para este caso en específico la estructura horizontal llega hasta el nivel tres con los proveedores y llega al nivel 4 con los clientes entre los que se encuentran los mayoristas “**principales exportadores**”, minoristas, floristerías y clientes finales.

**Estructura vertical:** La estructura vertical nos indica el número de clientes o proveedores en cada uno de los niveles. El Supply Chain Para el caso de la empresa productora de Flores y en el caso específico de los proveedores se cuenta con 17 empresas proveedoras de materiales herramientas, maquinaria, químicos, y en general suministros para la producción de las Flores desde el nivel 1 al Nivel 3, en cuanto a los clientes Cuenta además con 4 empresas “**mayoristas**” las cuales son las empresas exportadoras más grandes de Colombia, en el nivel 2 de clientes se encuentra con un sin número de minoristas que distribuyen los productos a los clientes de nivel 3 o floristerías estos a su vez distribuyen las Flores al nivel 4 o cliente final.

#### **4. Describan la filosofía de organización propuesta del SL.**

La filosofía del SL se puede determinar cómo una serie de beneficios importantes que son la base del éxito de un proyecto de negocio, si se tiene bien definida se logran los objetivos propuestos, como: como el incremento en la productividad, el ahorro en el costo de insumos, entrega oportuna con calidad, precios rentables. la construcción de conocimiento en el SL mejorar el manejo de la producción y venta de las Flores y controla adecuadamente la sostenibilidad de las empresas, esto hace posible la búsqueda de nuevas estrategias de diferenciación y posicionamiento.

Con esto podemos decir que la Logística no solo es la encargada de la distribución de salida (transporte de mercancías), sino también de la distribución de entrada (llevar productos y materiales de proveedores a la bodega) y la distribución a la inversa (desplazamiento de productos no deseados o no conformes devueltos por los consumidores). Es decir, que la Logística implica la administración de toda la cadena de abastecimiento de Flores.

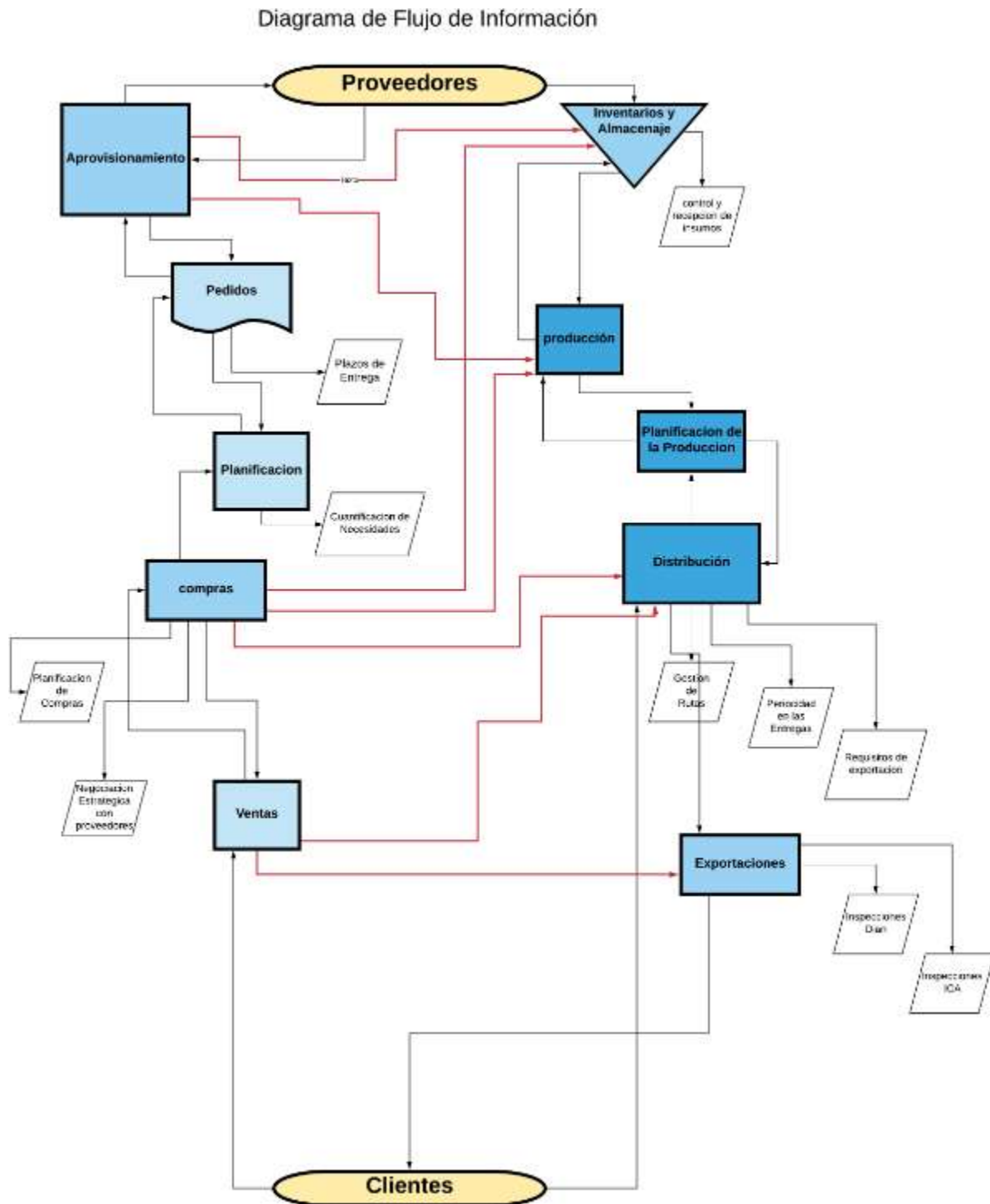
Como se evidencia en varios de los anteriores conceptos, estos apuntan a que el problema de la industria colombiana de Flores no es el fenómeno de la globalización o calidad de las Flores producidas, ya que es de conocimiento que es un producto que goza de una gran aceptación en los mercados internacionales, sino que es el pobre diseño y manejo de sus sistemas logísticos, por estas razones el SL de las organizaciones colombianas dedicadas a la producción y comercialización de Flores, deben replantear el sistema logístico para poder seguir siendo competitivas en el campo internacional.

Estos sistemas logísticos deficientes que en la actualidad maneja la industria colombiana de Flores, traen consecuencias en la competitividad que dejan en desventaja a las empresas colombianas con respecto a los grandes productores internacionales que hay en la actualidad, como Holanda y los países africanos apoyados en la industria holandesa, pero no solo ahora debe enfrentar graves amenazas en su entorno competitivo, sino que la mejora en los productos y la modernización de la Logística en los países industrializados que actúan en esta línea de negocio, dejan en desventaja a nuestro país.

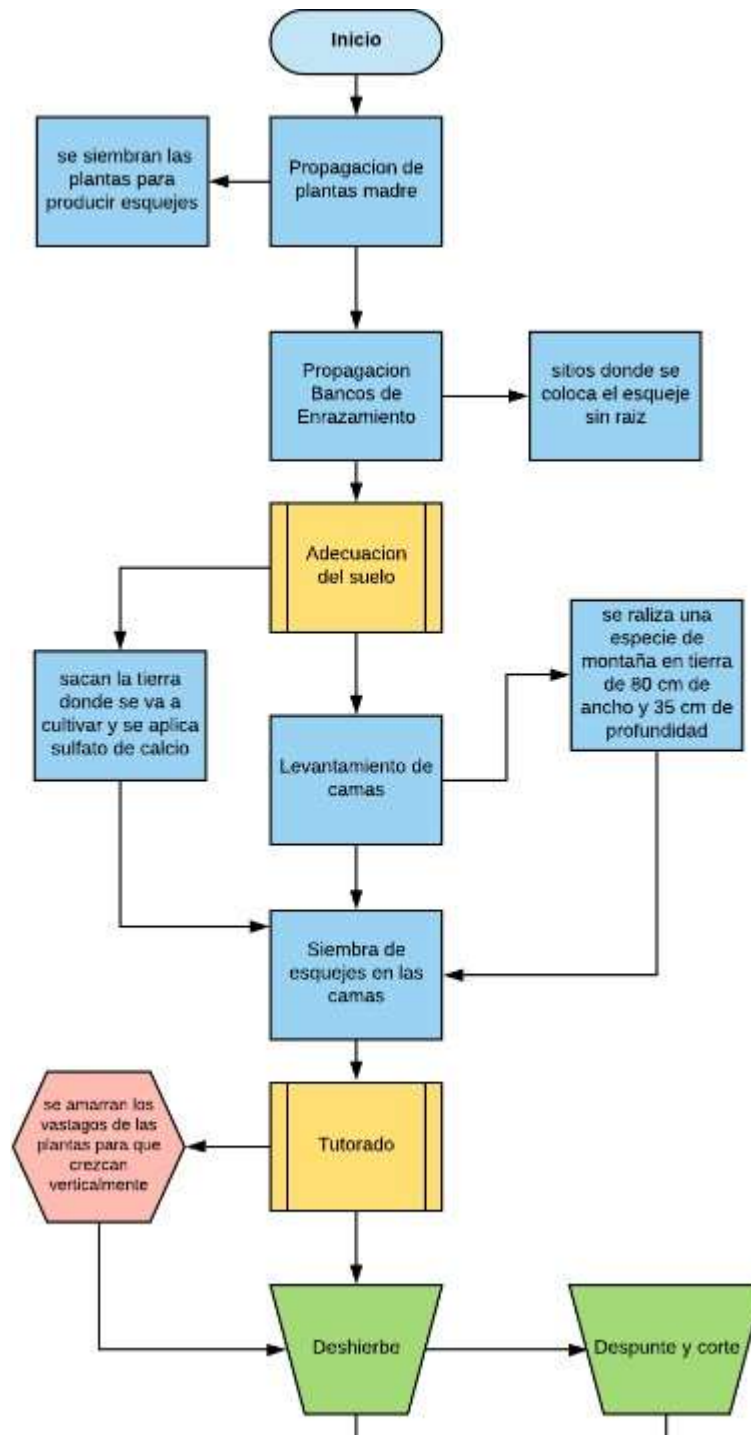
Las ventajas obtenidas en costo, productividad, adaptación de la tecnología de diseño del producto, mano de obra, los beneficios del clima y de la topografía y aun de la relativa cercanía geográfica al mayor mercado del mundo, como los Estados Unidos, se pueden llegar a perder por un manejo logístico inadecuado en un mundo cada vez más globalizado. Dado que la Logística es tiempo, menor costo, competitividad y estrategia, la debilidad en su manejo puede implicar inmensos peligros que ponen en entredicho la misma viabilidad y existencia de la industria.

Nuestra propuesta de filosofía de SL se basa en hacer una reingeniería en los procesos de transporte, reestructurar la red Supply Chain vinculando a todas las organizaciones colombianas que trabajan en esta área, ya que en la actualidad todas actúan individualmente, haciendo la cadena de distribución más vulnerable, estas son las falencias más evidentes en el SL que manejan las organizaciones colombianas en la actualidad, por eso la filosofía propuesta se encuentra enfocada en estos puntos

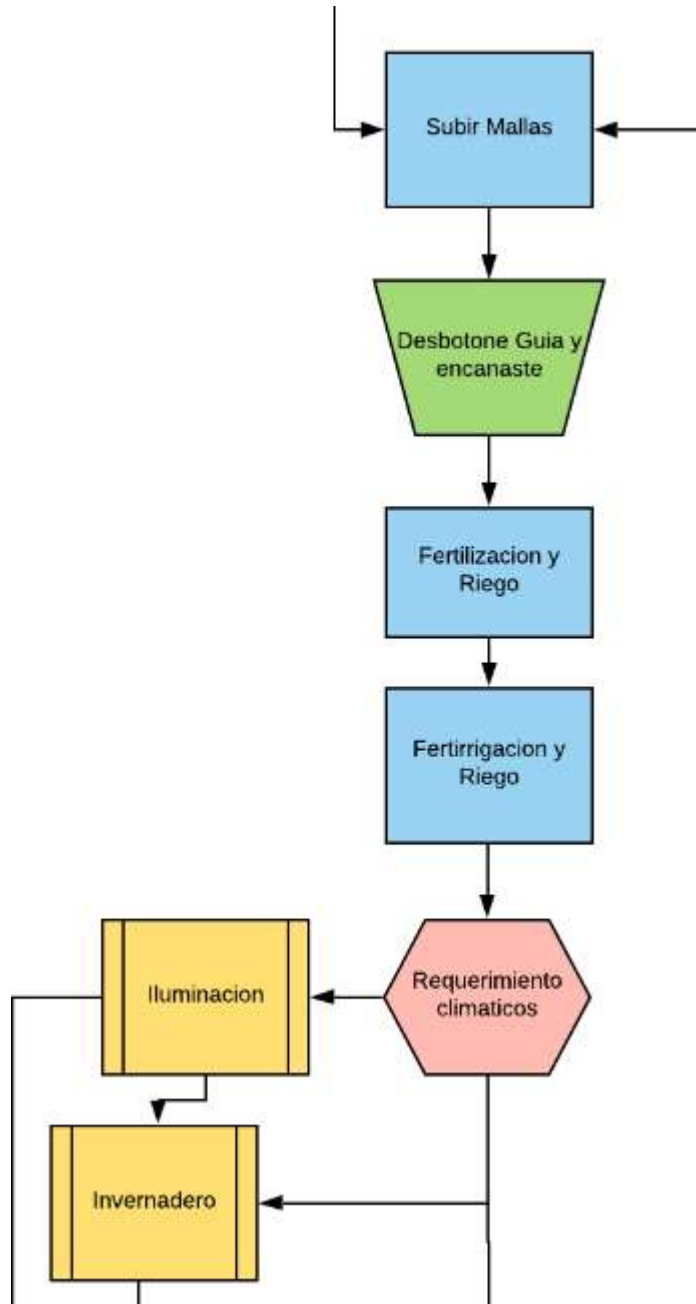
5. Para la red configurada en el punto 3, elaboren los diagramas de flujo de Información, producto y dinero.



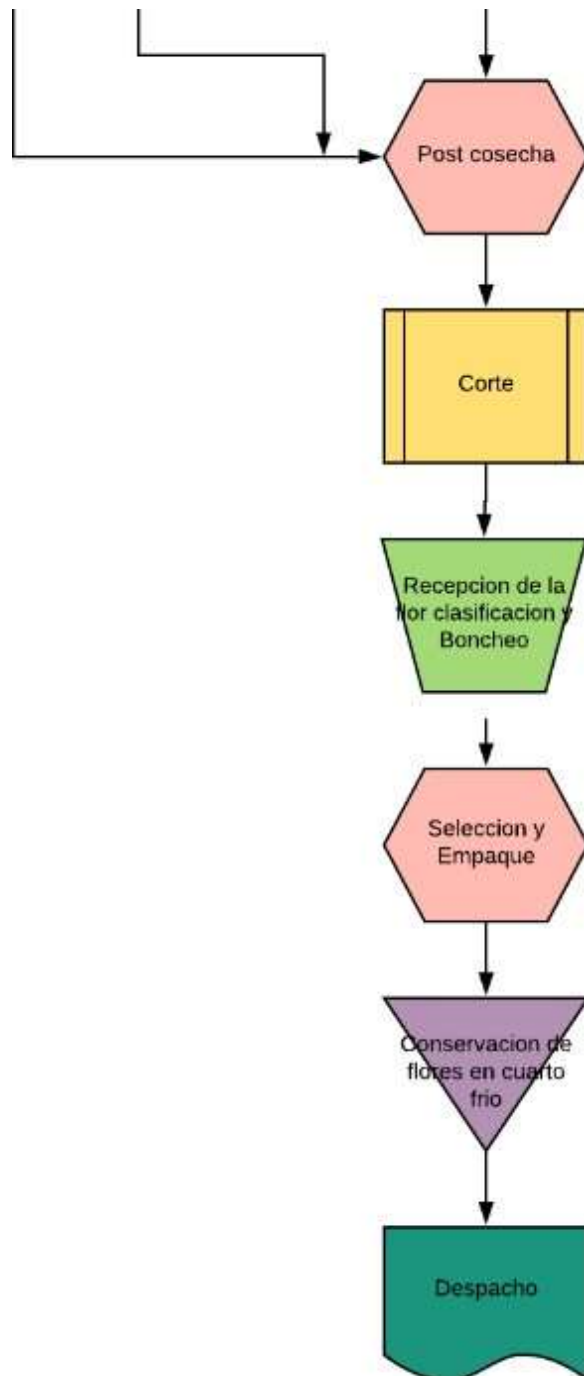
## Diagrama de Flujo de producto



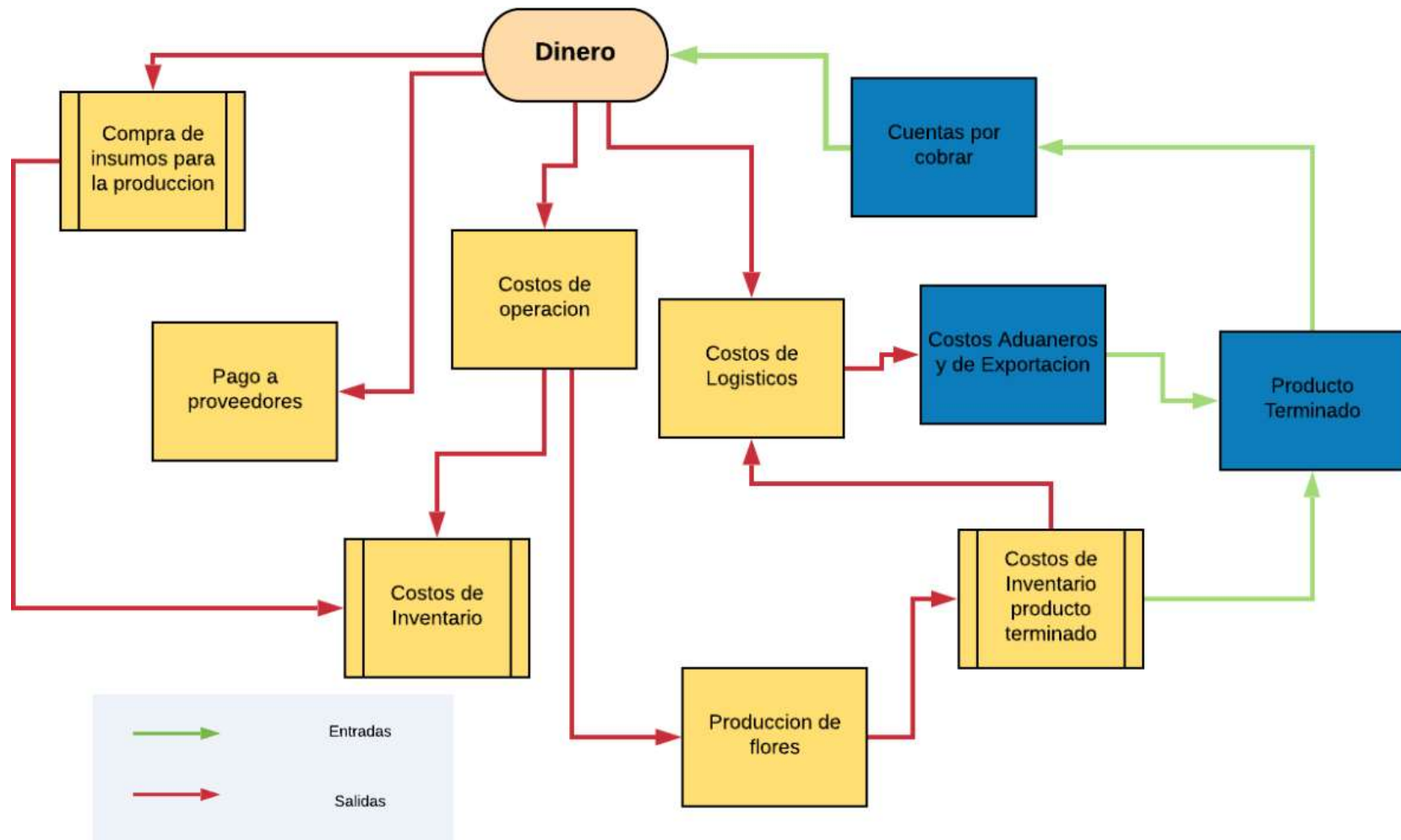
1



2



## Diagrama de Flujo de Dinero





**6. Un Sistema de Soporte a las Decisiones debe ser confiable, flexible a**

**Modificaciones de costos, razonable y de respuesta rápida. De acuerdo a esta**

**Afirmación, sugieran el tipo de información, que deberían compartir los socios del**

**Supply Chain de la Industria de Flores en Colombia, para favorecer la cooperación y**

**Mantener la confianza.**

La innovación, tanto a nivel minorista como del proveedor es compleja, por la actividad multi organizacional, multidisciplinaria que requiere la colaboración y las interacciones entre diversas entidades dentro de la cadena de suministro (Nonaka y Takeuchi, 1995). Si existe cooperación de proveedores en el desarrollo de nuevos productos (Cannon y Homburg 2001; Sethi 2000) se generan beneficios en los procesos de innovación (Afuah, 2000) y en los resultados financieros del fabricante (Carr y Pearson, 1999). Las innovaciones en un contexto de venta al por menor pueden reducir costos, mejorar eficiencia o valor percibido por el cliente (Wal-Mart pasa los ahorros de su eficiencia Logística a los clientes). Otras innovaciones en los procesos de *retail* incluye: *cross-docking*, *outsourcing*, identificación por radiofrecuencia (Levy y Barton, 2007).

Como la flor es un producto que se requiere comercializar rápidamente se puede hacer a través de redes de conocimiento lo cual genera confianza pues permite llegar rápido a los mercados y bajar los inventarios, esta logrará tener una mejor competitividad pues se tendrá en cuenta la demanda real a través de tecnología y economías de escala.

Otra información que se debe tener o compartir son las relaciones en la cadena de valor pues como se mencionó al contar con economías de escala esto permitirá consolidar una Logística que permita tener un costo menor en el flete y en el manejo del producto.

En el mercado de las Flores es importante contar con la cooperación de otras empresas incluso las de la competencia, esto generara confianza entre ellas y se mejoraran los canales de abastecimiento para los diferentes clientes. Tener alianzas estratégicas permite mejorar la eficiencia de las operaciones, mejorar los costos logísticos, ser más rentables y mejorar la atención al cliente

además de generar confianza y comunicación entre las empresas y los distintos departamentos de la compañía.

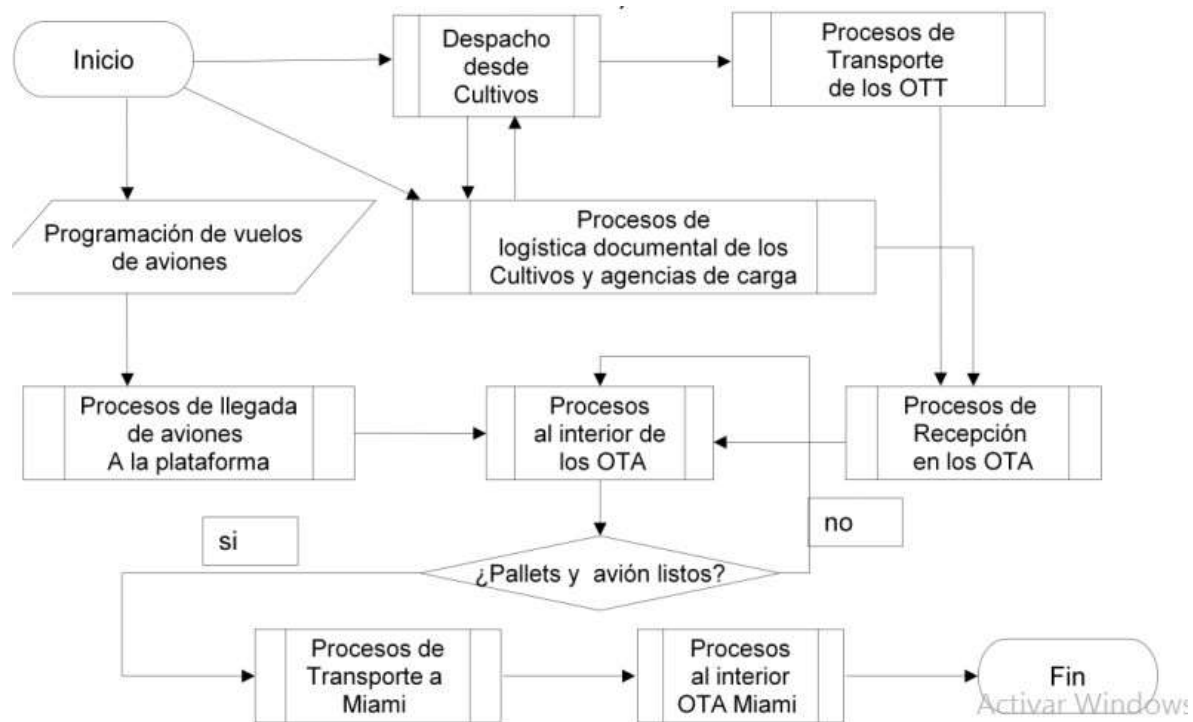
Otro factor a tener en cuenta es el canal de comercialización, se debe mejorar la distribución de la flor, normalmente son los canales mayoristas y los de retail y debemos irnos por el que más beneficio tenga para las empresas.

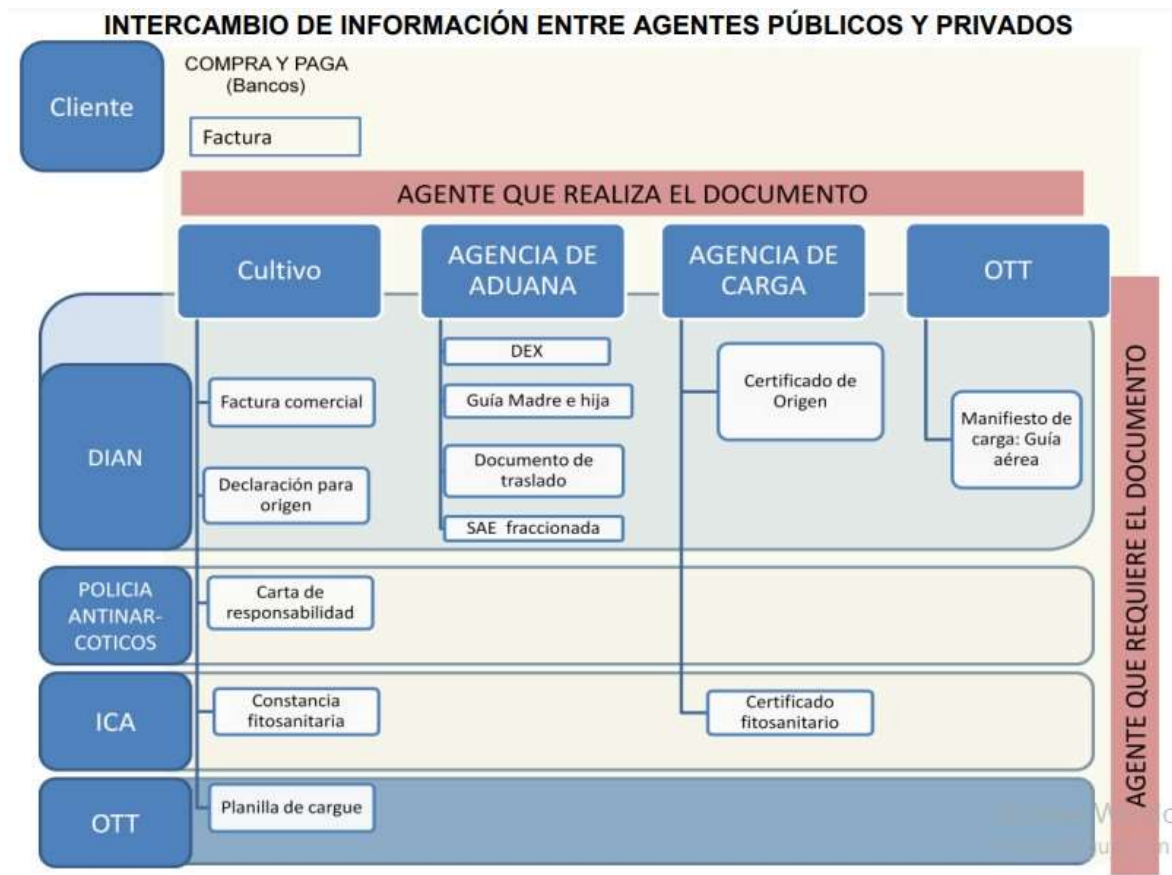
**7. Desde las dos dimensiones de la excelencia de los sistemas logísticos (ventaja en Costo y ventaja en valor, de la presentación vista en la unidad de Logística), Expliquen como el diseño del sistema logístico propuesto por el grupo, para la Industria de Flores en Colombia, permite construir una ventaja competitiva.**

El modelo logístico es el de embarques directos, también se puede utilizar si se requiere el cross docking. Lo que buscamos es reducir el número de intermediarios para lograr tener ventaja en costo y además agregar valor pues el cliente contara con los pedidos con un lead time menor. Como vemos hay mucho intermediario hasta el cliente final y esto hace que el costo se eleve y la ventaja competitiva disminuya. El transporte es uno de los factores más importantes dentro de la Logística y también es uno de los que pueden hacer que el negocio sea rentable y competitivo o lo contrario. Por eso se propone utilizar una de las formas de hacer que el producto llegue directamente al cliente y eliminar al máximo la manipulación e intermediarios.

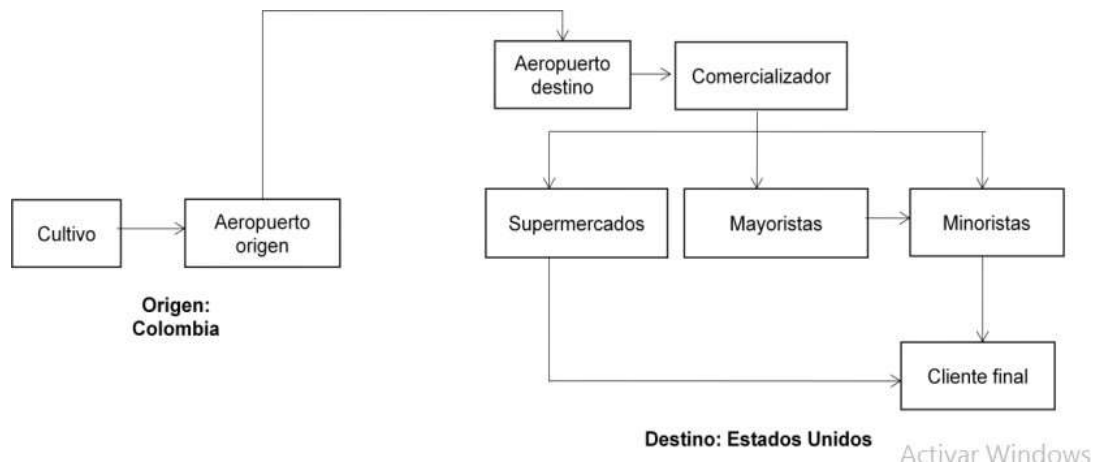
**8. ¿Qué criterios usarían y cuál sería la estructura organizacional propuesta por el grupo, para la gestión del sistema logístico y del Supply Chain, ¿para la industria de Flores en Colombia?**

Colombia tiene una desventaja frente a los otros países competidores debido a que los tramites de exportación que se deben hacer puede demorar la llegada de la flor hasta 8 días a comparación de las otras empresas que se demoran 74 horas por lo cual lo que se debe mejorar es el control de la flor una vez que llega el aeropuerto; si bien es cierto que las políticas de exportación han mejorado con el tiempo lo que las empresas de Flores deben hacer es evitar intermediarios en los procesos para la aprobación de exportación por eso es necesario que tengan estipulado el paso a paso de lo que se debe hacer con la finalidad de no perder más tiempo del necesario, mientras que las políticas van cambiando y mejoran para el gremio floricultor, a continuación los procesos que debemos tener en cuenta para la exportación de las Flores:





## Modelos de comercialización de flor colombiana en el mercado americano



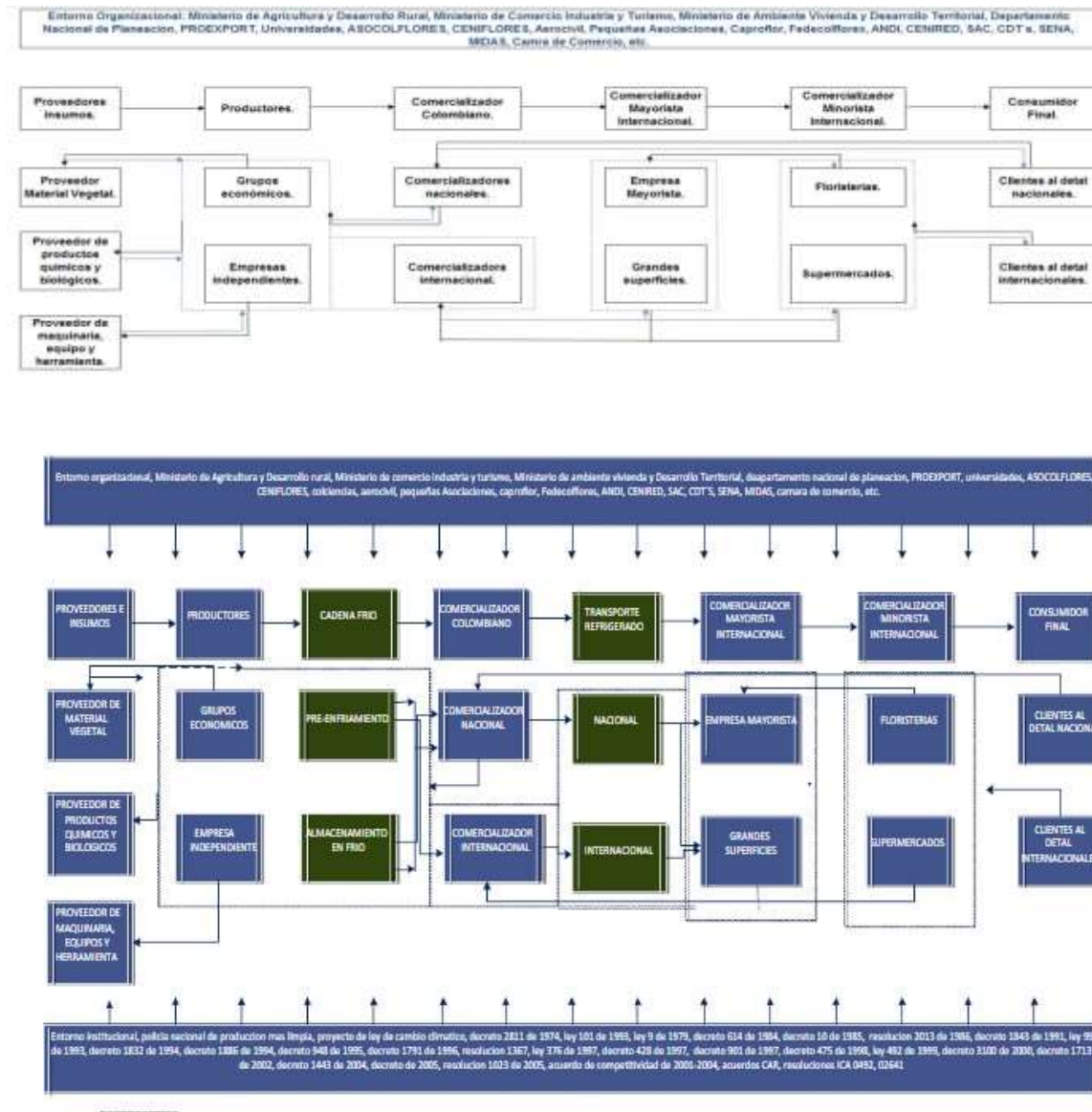
**9. Si el grupo no desea establecer una función Logística separada e identificable,**

**¿Cómo podría lograrse la coordinación necesaria para la dirección efectiva de los procesos logísticos?**

Desconociendo el musculo financiero para inversión de proyectos innovadores en la industria y con el ánimo de no desmotivar a los empresarios por sobrecostos, lo que a grandes rasgos y sin modificar tanto el modelo de negocio es el desarrollo de un sistema de TMS para tener una visibilidad integral del supply chain entre otros muchos más de los beneficios que ofrece el sistema.

2. Una vez leído el caso y dadas las respuestas a las preguntas allí planteadas, mediante un ejercicio de investigación, el grupo colaborativo debe consultar cual es la situación actual del sistema logístico de la industria de Flores

a. La cadena de valor de la producción y venta de Flores.



## Ejes tecnológicos de la cadena de valor

**Proveedores e insumos:** Las empresas vienen trabajando con una gama relativamente amplia de insumos alternativos a los químicos de síntesis artificial, ya sea para complementarlos o para sustituirlos completamente. En la floricultura colombiana se han usado especialmente los insumos

botánicos y los biológicos. Los botánicos son productos preparados a base de plantas, por ejemplo, el ajo, el ají, la manzanilla, etc. Los biológicos son producidos a partir de microorganismos como el hongo *Trichoderma* sp. o la bacteria *Bacillus thuringiensis*. En algunas empresas de Flores se ha invertido en un laboratorio propio para la preparación de los insumos biológicos más fáciles de manejar, como el *Trichoderma*. Aunque la mayoría, sin embargo, son manufacturados por empresas especializadas. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) es la organización que se encarga del registro y control de agroquímicos y de bioinsumos de uso agrícola, las cuales son las más reconocidas, armonizadas y aceptadas mundialmente. Sin embargo, falta determinar la caracterización de los procesos para la reutilización de desechos vegetales que contribuyan a un desarrollo sostenible no solo con el medio ambiente sino con el proceso productivo y versátil del mismo.

**Productores:** En Colombia existe una asociación llamada ASOCOLFLORES que creó Florverde® como un instrumento estratégico para promover una floricultura sostenible con responsabilidad social, tanto a nivel de empresa como a nivel colectivo del sector. Estrategia que se basa en: un sistema de información, un esquema de asesoría y acompañamiento para el mejoramiento continuo y un sistema de certificación. El Sistema de certificación Florverde®1 (SCFv) cuenta con una serie de documentos normativos y reglamentarios. Se apoya en el sistema de información y en el esquema de asesoría y acompañamiento para ayudar a que las Flores que se certifican bajo este sello sean producidas bajo los más altos estándares ambientales y sociales. Así mismo, el SCFv recurre a auditorías e inspecciones de terceras partes (organismos de certificación) que avalan el cumplimiento de los productores frente a tales normas y reglamentos.

**Cadena de frío:** Los eslabones para una cadena de frío deben estar contenidos bajo:

- Pre-enfriamiento
- Almacenamiento en frío antes de transportarse para comercializarse
- Transporte refrigerado
- Cámara refrigerada en los puntos de venta
- Exhibición y venta en un equipo refrigerado La ausencia o la falla que se cometa en alguno de estos puntos, repercute negativamente en la conservación de los productos, significaría una

perdida dentro del proceso de comercialización. Al lograr implementar un proceso completo y adecuado de la cadena de frío se puede lograr entre otras cosas

- Minimizar las pérdidas en el proceso de post-cosecha
- Se logra aumentar la calidad en la producción
- Se atrae un mayor número de consumidores
- Permite la exhibición de diversos productos, independientes de su naturaleza

Recomendaciones que se dan a las empresas que manejan productos dentro de la cadena de frío son:

- Temperatura: se debe mantener el producto por debajo de los 18° hasta los -40° durante toda la cadena de frío.
- Envase: los productos se deben empaquetar herméticamente para que no sufran cambios de temperatura.
- Rotación: la rotación del inventario se debe hacer a través del sistema FIFO (el primero que entra, es el primero que sale).
- Control: se debe llevar un control y medición de la temperatura durante toda la cadena. Es recomendable hacer controles antes de cargar los productos, mientras se transportan y antes de su acopio y entrega al consumidor final.
- Muestras: se debe hacer rigurosos controles de temperatura según la cantidad de la carga. Si se realizan traslados de varios productos, es necesario sacar muestras de los productos de cada uno.
- Transporte: los vehículos tienen que tener instrumentos de medición de temperatura. No hay que transportar diferentes productos con requerimientos de calor que no sean los mismos.
- Cargas y descargas: hay que pre-enfriar los vehículos antes de la carga, y por lo tanto sus puertas no deben abrirse hasta que ese proceso esté finalizado.
- Almacenaje: los productos deben almacenarse de tal forma que no entorpezca el paso del aire que los enfría. El éxito dentro de la cadena de frío está ligado a una adecuada combinación entre la inversión de la tecnología y la rentabilidad que esta puede traerle a la empresa. El factor



determinante lo representa la manutención de la temperatura y de todos los factores que influyen para que no se corte en alguna parte de la cadena. Una cámara de enfriamiento tiene la capacidad de aumentar la vida útil del producto puesto que permite la conservación intacta del mismo sin alterar su estructura.

**Comercializador colombiano:** El mercado mundial de las Flores es abastecido principalmente por Colombia, Ecuador, Kenia y Holanda. Colombia, que es el segundo exportador mundial de Flores con un porcentaje del 12% y el primero de claveles, les vende a los Estados Unidos y la Unión Europea. En el mercado de los Estados Unidos su mayor importador, Colombia participa con el 95% de la oferta total de Flores y 50% en la de rosas.

**Transporte:** En el proceso que va desde la elaboración hasta el consumidor, los procesos pasan por varias etapas. La cámara de frío es hoy en día indispensable en la gastronomía y almacenamiento, porque solamente si se almacenan los productos frescos en cámaras de frío como corresponde, podrán ser llevados al consumidor como productos de primera Calidad. Debido a su sistema de construcción modular y una línea muy amplia de accesorios, desde las repisas hasta la unidad frigorífica lista para ser enchufada, las cámaras pueden adaptarse a cualquier necesidad. La fabricación en serie con modernas tecnologías, hace posible una alta calidad y precios ventajosos

**Comercializador mayorista internacional:** La Dole, empresa americana, es la mayor productora y comercializadora de frutas y verduras frescas del mundo y uno de los más grandes cultivadores de Flores de corte de América Latina, las cuales vende en un 90% en los Estados Unidos, principalmente a distribuidores mayoristas y a pequeñas floristerías. Tiene presencia en 90 países. Dole Fresh Flowers, creada en 1998, es la división florícola, la cual le representó, en 2007, un 2% de los ingresos, esto es, unos 140 millones de dólares. En Colombia posee alrededor de 20 cultivos de Flores, entre ellos, Floramérica, La Fragancia, Las Palmas, Altamira, Jardines de Colombia, Cultivos del Caribe, Claveles de Colombia, Guacarí y la bouquetera Caribbean. También tiene importantes negocios bananeros en el departamento del Magdalena

**b. Liquidación actual de la venta de rosas en el exterior.**

Al sector de las Flores lo mueven las exportaciones. El 95% de la producción sale al exterior y sus destinos son 90 países del mundo, principalmente naciones desarrolladas de alto poder adquisitivo como Canadá, Japón, Rusia y Estados Unidos, este último es el mercado más grande pues allí se vende el 75% de este producto.

Por ello, fechas especiales como el Día de San Valentín y el de las madres se convierten en la temporada más provechosa para los floricultores. “Estas fiestas generan un gran volumen de ventas y hacen una parte importante del año, porque ahora entra el periodo más duro”, explica Augusto Solano, presidente de AsocolFlores.

Los meses venideros desde junio, e inclusive, hasta agosto, la producción continúa en sus niveles, pero las compras y precios bajan debido a la llegada del verano a los principales mercados Estados Unidos y Europa, donde el clima les permite cultivar Flores a cielo abierto a buen precio.

“En esa época se vende por ahí un 30% de lo que se hace en el resto del año, es decir, que las ventas pueden caer entre un 50% o 70%. Ante esta situación es importante desarrollar mercados como Argentina que en esta época son contra cíclicos con el hemisferio norte. Sin embargo, son compradores muy pequeños”, anota Solano.

Para el presidente de AsocolFlores, los tratados de libre comercio han sido positivos no porque se estén dando más negocios para el sector, sino debido a que se acabó la incertidumbre de saber si se renovaban o no las preferencias arancelarias del Aptdea o del SGP (Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias).

## Exportaciones por especie 2014-2018\* (febrero)

(Millones US \$ FOB)

Especie	2014	2015	2016	2017	2018*
Rosa	371,6	315,5	304,3	309,4	58,3
Clavel	226,1	213,0	212,2	225,0	40,5
Crisantemo	150,3	147,1	146,4	152,8	28,1
Otros	638,1	613,9	592,6	655,1	108,2
<b>Total</b>	<b>1.386,1</b>	<b>1.289,5</b>	<b>1.255,4</b>	<b>1.342,4</b>	<b>235,0</b>

Fuente: DANE-MADR / \*2018 a febrero

Incluye esquejes, flor fresca cortada, follajes y plantas vivas

Colombia cuenta con más de 1.600 variedades de Flores que llegan a más de 90 países en el mundo.

- Las principales especies exportadas son rosa, clavel, crisantemo, hortensia y alstroemeria.
- Los obtentores o breeders desarrollan nuevas variedades a través de la investigación biogenética para responder a las demandas y tendencias del mercado. Cuentan con protección de propiedad intelectual, por la que los floricultores pagan regalías.
- El sector también ha buscado la generación de valor agregado en sus productos, de manera que hoy en día es el principal exportador de bouquets, logrando así llegar directo al consumidor final, y con un mayor margen de ingresos.

## Precio implícito por especie 2014-2018\* (enero)

(US \$ / Kg)

Especie	2014	2015	2016	2017	2018*
Rosa	\$ 6,9	\$ 6,5	\$ 6,3	\$ 6,4	\$ 7,0
Clavel	\$ 5,4	\$ 5,3	\$ 5,1	\$ 5,2	\$ 5,3
Crisantemo	\$ 4,2	\$ 4,0	\$ 3,8	\$ 3,9	\$ 3,7

Fuente: DANE-MADR / \*2018 a febrero

- De acuerdo al cálculo del precio implícito de las Flores colombianas exportadas, en 2017, este tuvo un leve incremento respecto al año anterior. Lo cual muestra una recuperación del mismo frente a la caída observada a partir del año 2014. En el 2018, la rosa, muestra un incremento importante, lo cual puede explicarse por los despachos de la temporada de San Valentín.
- La caída

antes mencionada, responde a temas de mercado, especialmente a la presencia de Flores ecuatorianas y africanas en los principales mercados en donde llega Colombia.

Los TLC firmados con Estados Unidos, Unión Europea y Canadá, han beneficiado a los floricultores colombianos, otorgándolos un arancel de 0%, haciendo así sus productos más competitivos en estos mercados. Estos acuerdos, han contribuido a estabilizar las ventas en estos mercados. Estas exportaciones se están fortaleciendo en fechas especiales por estrategias promoción apoyadas por el Gobierno, como por ejemplo:

- Estrategia de consumo de Flores en el marco de la celebración de la Buena Pareja Matrimonial en Japón.
- Realización de showrooms en Corea.
- Presencia de las Flores colombianas en la celebración del “Canadá Day” • Presencia en ferias comerciales en Holanda y Rusia
- San Valentín (14 de febrero), constituye la temporada más importante del sector floricultor, cuyos despachos, principalmente a Estados Unidos se triplican entre el 28 de enero y 10 de febrero.
- De acuerdo al estimativo gremial, para esta temporada 2018, se espera haber exportado 600 millones de tallos (35.000 toneladas aproximadamente), de 1.600 variedades de Flores, dentro de las cuales se destaca la rosa.
- La segunda temporada de mayor importancia es la de Madres, cuyas exportaciones se inician en abril. La especie preferida para esta celebración es el crisantemo que en su mayoría provienen de Antioquia. • Existen otros picos intermedios de menor intensidad en la siembra, que son la época de pascua entre el 20 de marzo y el 25 de abril y la fiesta de San Patricio en marzo.

### Principales exportadores mundiales 2014-2016 (Millones USD \$ FOB)

País	2014	2015	2016
Holanda	3.869	3.390	3.530
Colombia	1.374	1.295	1.312
Ecuador	918	820	802
Etiopía	553	673	676
Kenya	174	195	191
Otros	1.622	1.313	1.358
<b>Total</b>	<b>8.512</b>	<b>7.685</b>	<b>7.869</b>

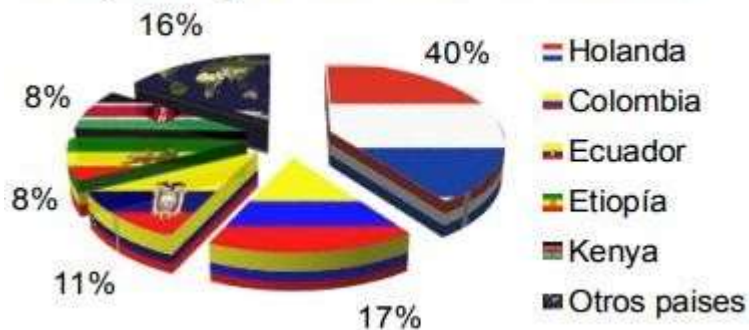
Fuente: Trademap (2017)  
Incluye flor fresca cortada

Colombia, como segundo exportador mundial de Flores, ha mantenido estables sus exportaciones en niveles cercanos a los 1.300 millones de dólares, con una participación del 15% en el mercado mundial, luego de Holanda que concentra el 45%. Ecuador representa una fuerte competencia en el mercado de Estados Unidos, especialmente luego de la crisis en el mercado ruso, el cual era un destino predilecto de las Flores ecuatorianas. Competidores como Etiopía y Kenia vienen creciendo de manera significativa en el mercado mundial de Flores, especialmente en los países europeos y asiáticos, debido a su cercanía geográfica y el bajo costo de la flor por temas de calidad y bajos costos de producción.

#### c. Situación de oferta de las Flores colombianas.

Con 65 años de existencia, la industria de Flores está en plena reinvención. Aunque el país ha logrado reconocimiento y se mantiene como el segundo productor mundial (**solo superando por Holanda**), llegó la hora de que los compradores de diferentes países sean conscientes de la alta calidad de las rosas o las hortensias colombianas, así como lo son del café nacional.

Principales exportadores a nivel mundial 2018



El sector está estrenado una nueva marca con la que busca atraer y retener compradores. “Ahora usamos el lema **‘Flores de Colombia, diversidad que inspira’**, no solo para ratificar la calidad de las Flores que producimos, sino también para evidenciar nuestra amplia oferta”, explica Augusto Solano, presidente de AsocolFlores, gremio que reúne a 200 productores, los cuales responden por 65% de las exportaciones.

El posicionamiento de la nueva marca se hará de forma tradicional, en las redes sociales, con influenciadores y con el desarrollo de nuevas fiestas a nivel internacional en la que se adopte la costumbre de regalar Flores.

Actualmente, el día de San Valentín **–14 de febrero–** concentra la mayor parte de las exportaciones del año (**20%**), seguido de los días de la Madre y de la Mujer (muy celebrado en Rusia), pero el plan es crecer las ventas en fechas como el 22 de noviembre, que en Japón es el día de Fufu-no-hi, o día de la Buena Pareja Matrimonial, y se usa que los maridos regalen Flores a sus esposas. En Estados Unidos, los floricultores nacionales se aliaron con sus competidores de California para crear el hábito de regalar Flores el día de la mujer (8 de marzo), así como hicieron un trabajo de promoción para que se adquirieran Flores que sirvan para recordar a los soldados en el día de los caídos en guerra o Memorial Day (último lunes de mayo).

En el mundo se venden alrededor de US\$8.000 millones en Flores y el consumo sube a pasos agigantados. Sin embargo, los competidores de Colombia también están produciendo más y más barato. Por ejemplo, en Kenia y en Etiopía se pagan US\$3 por el trabajo de un día en Flores (unos \$9.000), mientras que acá son mínimo \$26.000, dado que los empleos que generan las Flores son formales.

Se estima que unos 600.000 colombianos dependen de este sector.

AsocolFlores estimó que se exportaron más de 35.000 toneladas de Flores durante la temporada de San Valentín. La cifra representa “cerca de 600 millones de tallos. Con esto se cubre la demanda de los mercados a los que llega este producto colombiano, especialmente el de Estados Unidos”,

<https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-estrategia-de-los-floricultores-de-colombia-para-2018/254798>

## **Conclusiones.**

- Para mantener su posicionamiento en los mercados internacionales, la floricultura colombiana debe a través del gobierno buscar políticas de exportación que los beneficie creando plataformas que les permita mantener la información actualizada de manera que se permita el progreso en estos trámites y se hagan en tiempo record para no afectar la competitividad de las empresas Colombianas
- El sector floricultor colombiano tiene la ventaja ante otros competidores gracias a las condiciones naturales y características climáticas del sector, por tal motivo el mercado ofrece una alta producción en todos los meses del año obteniendo una excelente producción de Flores, esto debido a sus recursos naturales y su alta variedad de especies.
- En el SL las organizaciones deben tomar decisiones de acuerdo a muchas variables (costos, tiempos de entrega, confiabilidad, respaldo) y el comportamiento del mercado. A la hora de movilizar los productos, en nuestro caso las Flores, la mejor opción es la contratación de empresas colaboradoras que tengan experiencia en este campo, porque al delegar esta función la empresa se concentra en atraer clientes potenciales y producir el producto cumpliendo los estándares de calidad.



## Bibliografía.

A.CORREA, R. GÓMEZ (2009). Tecnologías de la información en la cadena de suministro.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/496/49611942004.pdf>

Dinero.com. (2018). Floricultores le apuestan a depender menos de San Valentín. 2019, de

Revista Dinero Sitio web: <https://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/la-estrategia-de-los-floricultores-de-colombia-para-2018/254798>

A. González. (2013) Intercambio de información en las cadenas de suministro internacionales.

Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4350/1/LCL3705\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4350/1/LCL3705_es.pdf)

Dinero.com. (2018) Floricultores le apuestan a depender menos de San Valentín. Recuperado de:

<https://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/la-estrategia-de-los-floricultores-de-colombia-para-2018/254798>

Min agricultura. (2018). Cadena de Flores y follajes. Recuperado de:

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202018%20Marzo%20Flores.pdf>